

論 説

コーポレート・レピュテーションと 企業価値・財務業績への影響

—世界から賞賛される企業になることを祈念して—

伊 藤 和 憲
関 谷 浩 行
櫻 井 通 晴

本研究の目的は、コーポレート・レピュテーションが財務業績にいかなる影響を及ぼすか、また財務業績に影響するメカニズムがどのようなものかを実証することにある。実証分析を行うために、われわれはまず初めに、2013年の初頭にアンケート調査を行った。その狙いは、実証分析のための仮説を設定するのに先立ち、次の3つのことを明らかにするためである。

第1は、企業価値というときに、日本の多くの経営者は、欧米の経営者と同様に、経済価値を最優先しているのか、それとも他の価値—顧客価値、社会価値、組織価値—を重視するのか。第2に、日本企業では、欧米と同様、株主が最重視されているのか、それともステークホルダーが重視されているのか。ステークホルダー重視だとすると、どのステークホルダーが重視されるのか。第3に、日本の経営者はコーポレート・レピュテーションが財務業績を高めると考えているか、である。このアンケート調査の結果は、実証分析の予備調査として数多くの経営者に面談した結果得られた結論を確認するために行われたものである。これらのことを確認したうえで、われわれはコーポレート・レピュテーションが財務業績を向上（毀損）させるかの仮説検証を行った。

コーポレート・レピュテーションに関するわれわれグループの調査は、今回が3回目である。アンケートの送付先の選定には、ダイヤモンド社のD-VISON DATABASEの役員・管理職情報ファイルを採用した。企業抽出条件は、上場

企業、資本金5億円以上、従業員200人以上、経理・財務の役職者とした。その結果、1,135社が無作為に抽出され、これらの企業にアンケート調査票を1月22日に発送した。締切の2月15日を過ぎても返答のない調査対象には2月末日までの返送依頼を掲載した督促状を発送した。これは、返答率を高くするためだけではなく、非回答バイアスを低減するための措置でもある。回収企業数は、163社（回収率14.36%）である。質問項目に欠損値のない157社を分析対象とした。

まず初めに、アンケート調査から得られた結果を簡単に分析する。以下の分析では、同様の調査項目があるものに限って、2009年調査（青木他, 2009, pp. 191-215）（CSR/IR担当, 知財担当, 広報担当, 経営企画担当者を対象にした調査。1,026社にアンケートを送付, 回収は126社で回収率12.3%）と2011年調査（伊藤（和）他, 2011, pp. 15-40）（経営企画部長を主要な対象にした調査。1,250社にアンケートを送付し, 回収は186社で回収率14.9%）との比較検討も行った。

1. アンケート調査から得られた結果の分析

アンケート調査では、3つのことを検討した。それは、企業価値とは何か、どのステークホルダーを重視するのか、レピュテーションと財務業績との関係である。調査結果をみてみよう。

1.1 企業価値とは何か

質問は、「企業価値というとき、何をイメージしますか。企業価値は経済価値だけを意味しますか。それとも経済価値と社会価値を意味しますか。あるいは経済価値、社会価値、組織価値を意味しますか。」であった。経済価値はアメリカの典型的な経営者、経済・社会価値はポーターとクラマー（Porter and Kramer, 2011, pp. 65-66）による共有価値（shared value）、経済・社会・組織価値は筆者たちの1人の主張を想定した。回答（n=157）は、下記のとおりであった。

表1 企業価値のうちどの価値が重視されているか

企業価値	経済価値	経済・社会価値	経済・社会・組織価値
度数 (比率)	7 (4.5%)	40 (25.5%)	110 (70.0%)

質問票では、回答者の回答内容に客観性をもたせるために、経済価値、社会価値、組織価値が何からなるかを脚注で示した。それによると、経済価値は当期純利益、経常利益、キャッシュ・フローなど、社会価値は社会貢献、地域社会活動への参加、環境保全など、組織価値は組織風土、経営者のリーダーシップ、従業員の仕事への熱意、コンプライアンスを例示した。

調査の結果は、2009年に行った類似の調査結果（回答者の89%が企業価値をもって経済価値、社会価値、組織価値からなるとしていた）とも整合性がある。では、なぜ日本の経営者は経済価値だけでなく社会価値や組織価値をも重視するのか。経営者とのディスカッションによって、われわれはその最大の理由が、株主だけでなく顧客、従業員を大切にする日本人特有の価値観に関係するのではないかと推論を得た。このことを検証するために行ったのが、次の検討課題である。

1.2 日本の経営者はどのステークホルダーを重視するのか

質問票では、「貴社では、①株主、②債権者、③顧客、④地域社会、⑤従業員、⑥協力企業を含むサプライヤーがどの程度重視されていますか。極めて重視しているは5、全く重視していないは1で評価してください」と質問した。その結果（n=158）は、下記のとおりであった。

表2 日本の経営者が重視するステークホルダー

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差
株主	0	1	14	53	90	4.468	0.683
金融機関	1	11	35	57	54	3.962	0.950
顧客	0	0	3	25	130	4.804	0.444
地域社会	0	6	44	53	55	3.994	0.885
従業員	0	2	24	51	81	4.335	0.779
サプライヤー	0	1	33	64	60	4.158	0.770

表2より、株主、顧客、従業員¹という3つのステークホルダーで天井効果が認められた。ただし、以下ではどのステークホルダーを重視しているかの解釈だけであり、分析をするわけではないので、天井効果を無視した。調査結果では、日本企業の経営者が最も重視しているステークホルダーは顧客であった。次いで、株主、従業員、サプライヤー、地域社会、金融機関の順であった。この調査結果は、2011年調査結果と整合性のある結果が得られたことになる。それによれば、最も重視されたステークホルダーは顧客(4.783)で、株主(4.025)、従業員(3.944)、地域社会(3.447)と続いている。

日本企業では、なぜ欧米のように株主が第1位にならないのか。この問題に対しては、吉森(1998, pp. 44-45)の研究がこの回答のヒントを与えている。吉森は企業概念を3つに分類している。それは、①株主利益中心のアメリカとイギリスを中心とする一元的企業概念、②ドイツ、フランスにおける資本と労働の利益均衡を実現しようとする二元的企業概念、③従業員をもって中心的な利害関係者(interest groups; ステークホルダー)としつつ、他の利害関係者の長期的利益をも考慮する多元的企業概念である。この仮説を裏付けるため、吉森は、会社は誰のものかに関して、日独仏英米の5カ国の378人の経営者に対して質問(Yoshimori, 1995, pp. 33-43)した。その結果、アメリカでは76%の回答者が株主のものだと答えた(利害関係者と答えたのは24%)のに対して、日本で会社が株主のものだと考える経営者は3%でしかなく、大多数(97%)の回答者は会社がすべての利害関係者のためにあると回答した。ドイツ、フランスは日米の中間にあり、それぞれ83%(株主のためは、17%)、78%(株主のためは、22%)の回答者が会社をもって利害関係者のためにあると解することができる。

以上でみたとおり、多くの日本の経営者は企業が株主のためにのみあるので

1 日本企業にとって現在最も重視されているのは顧客、従業員、株主であることから、これら3つをゴールデン・トライアングルと呼称し、コーポレートブランドの価値の焦点としてこれら3つに価値をおくべきだとする研究者(伊藤(邦), 2000, pp. 65-66)もいる。

はなく、ステークホルダーのための存在であるとする見解が強いために、企業価値についても株主が重視する経済価値だけでなく、社会価値、組織価値をも含む包括的な概念であるとみていると考えられるのである。

では、なぜ日本企業は顧客を最も重視するのか。マーチン (Martin, 2010, pp. 58-65) は、過去 30 年にわたってアメリカの経営者は株主価値の極大化に最大の優先順位を与えてきたが、顧客を第一に考えてはじめて株主の利益も実現されると主張している。このような社会のことを、彼は顧客資本主義 (customer capitalism) と呼んでいる。ジョンソン・エンド・ジョンソン (J&J) では、同社のクレド (credo; 信条) において顧客 (患者・医者・看護師)、従業員、コミュニティに次いで、株主は 4 番目に位置づけられている。だからこそ、1982 年のタイレノールの事件では利益を抜きにした迅速な措置が可能であったとマーチンは主張する。日本でも、この種の企業を数多くあげることができる。たとえば、ブラザー工業 (藤井, 2012, p. 11) では、最も重視するのが顧客、それに続いて順に、従業員、ビジネスパートナー、地域社会である。

1.3 コーポレート・レピュテーションと財務業績

第 3 に、コーポレート・レピュテーションと財務業績との間でどんな関係がみられるかを質問した。質問は「レピュテーションの向上 (毀損) は財務業績を増大 (低下) させるか」である。回答 (n=158) は下記のとおりであった。

調査結果では、コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績を高めるというよりも、財務業績がコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼすという結果が得られた。2011 年の調査結果と比較すると、これは全く逆の結果 (評判→財務, 平均値 3.897; 財務→評判, 平均値 3.759) が得られたことになる。

表 3 レピュテーションと財務業績との関係

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差
評判→財務	3	18	36	77	24	3.639	0.939
財務→評判	2	10	36	86	24	3.759	0.833

この結果をどう解釈すべきであるか。前回調査では、経営企画部長への調査であった。今回は経理部長への調査であるが、このことが回答を大きく変えたとは思えない。むしろ、これがアンケート調査の限界によるものと考えられるべきであろう。では、この調査の限界を乗り越えるにはどうすべきか。われわれは実証研究によってこの問題に何らかの解決を得たいと考えた。とくに、過去の実証研究の結果でも明確な結論が得られていない「コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響とそのメカニズム」に関して、日本における経営者の行動を分析することにしたのである。まずは、先行研究をみてみよう。

2. 先行研究

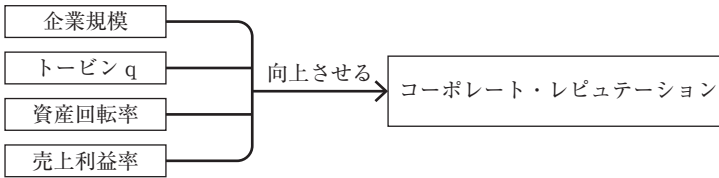
欧米で行われてきた各種のレピュテーション指標と財務業績との関係に関する調査をみると、以下のとおり、コーポレート・レピュテーションと財務業績の向上（毀損）とは高い相関関係があることが明らかにされてきた。

ベルカウイ（Belkaoui, 2001, pp. 1-13）は、独立変数として、企業規模、トービンの q 、資産回転率、売上利益率がコーポレート・レピュテーションに及ぼす影響を実証研究した。従属変数としては、コーポレート・レピュテーションの属性である経営者の資質、製品／サービスの品質、革新性、長期投資価値、財務健全性、地域社会／環境への責任、会社資産の有効利用を用いた。研究結果では、いずれの変数もコーポレート・レピュテーションを高めることが実証できた。ベルカウイが用いた従属変数は、*Fortune* 誌のレピュテーション指標である「最も賞賛される企業」の当時の指標²である。図1を参照されたい。

ベルカウイとは逆に、レピュテーションが財務業績に及ぼす影響に関する実証研究の結果をみてみよう。フォンブランとシャンリー（Fombrun and Shan-

2 2013年現在は、レピュテーション指標は次のように変わっている。①有能な人材を引き付け確保する能力、②経営者の資質、③製品またはサービスの品質、④革新性、⑤長期投資価値、⑥財務の健全性、⑦企業資産の有効利用、⑧社会と環境に対する社会的責任、⑨ビジネスをグローバルに運営する上での有効性、になっている。レピュテーション指標がほぼ毎年変わっているので、注意が必要である。

図1 財務業績とコーポレート・レピュテーションの関係

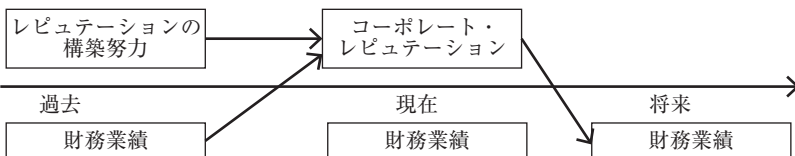


ley, 1990, pp. 233-258) は、コーポレート・レピュテーションの向上を財務業績の増大に直結させることの困難さを指摘した。その後、フォンブランはファン・リールとの共著 (Fombrun and van Riel, 2004, p. 27) で、アメリカ製造業 125 社を対象にした Bharadwaj の調査結果を紹介し、コーポレート・レピュテーションが営業利益に多大な影響を及ぼしていることを明らかにした。

短期的に会社のレピュテーションを高めたとしても、すぐにそれが財務業績に反映されるとは考えにくい。ロバーツとダウリング (Roberts and Dowling, 2002, pp. 1077-1093) は、*Fortune* 誌の「最も賞賛される会社」の 1984-1998 年のデータを活用して、比較的すぐれた評判をもつ企業が長期にわたればより高い利益を持続できることを発見した。独立変数には当時の *Fortune* 誌の評価属性である資産の利用、地域社会、環境対応、人材育成、財務の健全性、革新、投資価値、経営者の資質、製品の品質を活用した。図 2 を参照されたい。

逆に、コーポレート・レピュテーションの向上は、短期的にも財務業績を好転させるのか。ローズとトムセン (Rose and Thomsen, 2004, pp. 201-210) の研究では、デンマーク企業の実証データをもとに、コーポレート・レピュテーションが、彼らが呼ぶ企業価値 (自己資本の帳簿価額に対する市価の比率) に有意に影響することを確認できなかった。しかし逆に、企業の財務業績の良し

図2 レピュテーションの構築と財務業績との関係



悪しは短期的にもコーポレート・レピュテーションに大きな影響を及ぼしていることを発見した。

その後、グラハムとバンサル (Graham and Bansal, 2007, pp. 189–200) は、大学院 (MBA) の学生を使って、航空会社における実証研究を行った。その研究で、①財務業績 (ROE)、②アメリカ連邦航空局の推奨、③社歴、④企業規模、⑤墜落事故の回数が航空料金の支払いにどんな影響を及ぼすかを実験した。その結果、②の推奨、④の規模、および⑤の社歴は直接または間接的に航空料金を払ってもいいという消費者の意志に影響を及ぼすことが実証された。アメリカ連邦航空局の推奨がレピュテーションに及ぼす効果が最も高く、アメリカ連邦航空局が業務上の安全を推奨してくれるなら余分に36ドル支払ってもよいという結果も明らかにされた。一般論としてではなく、航空会社という特定の産業では、コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績にも影響を及ぼすことが明らかにされたことは極めて重要な意義をもつ。

本研究では、以下でコーポレート・レピュテーションを高めると想定されるレピュテーション指標を使った結果が財務業績とどのような関係にあるかを明らかにすることを主要な目的として、因子分析を行い、さらに共分散構造分析によって検証した。

3. 本研究のデータと基本モデル

コーポレート・レピュテーションに関するわれわれの実証研究は、2011年の研究 (伊藤 (和) 他, 2011, pp. 15–40) に続いて、今回は2度目である。前回調査の経験から、前回の調査と大きく変えたところが6つある。第1は、企業価値の構成要素を所与とせず、企業価値の構成要素を特定するところから分析を始めた。第2は、共分散構造分析の前に因子分析を行った。第3に、前回調査ではレピュテーションの評価指標の一部に日本固有の指標を活用したが、今回は原則としてRepTrak™を用いた。第4に、前回調査では評価項目 (dimensions) を調査対象にしたが、今回は属性 (attribute) を直接の調査対象とした。第5に、コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係性を判定

する指標として、複数の財務指標の組み合わせではなく、ROA (return on assets) を用いた。そして第6に、2011年調査では経営企画部長を主要な対象にしたのに対して、今回の調査では経理部長を対象にアンケートの回答を求めたことである。

3.1 データ

本研究では、コーポレート・レピュテーションと財務業績の関係について日本の主要企業の経営者の意識を調査することを目的として、企業1,135社を無差別無作為に抽出し、それを調査対象会社に選定した。調査方法は、経理部長(または財務部長)にアンケートの方法により調査票を郵送し、2013年1月22日から2013年2月末日にかけて163社(回収率14.36%)から調査票を回収した。うち、質問項目に欠損のない157社を分析の対象とした。

分析に当たって、コーポレート・レピュテーションの評価指標として、われわれは原則として、いまや世界標準になっているRepTrak™の属性を活用した。RepTrak™は7つの評価項目と23の属性からなる。

評価項目：製品／サービス、革新性、財務業績、リーダーシップ、ガバナンス、市民性、職場

属性：高品質、価格に見合った価値、アフターサービス、顧客ニーズの満足、革新的、早期の上市、変化への対応、高い収益性、好業績、成長の見込み、すぐれた組織、魅力的なリーダー、卓越したマネジメント、将来への明確なビジョン、オープンで高い透明性、倫理的な行動、公正な事業方法、環境責任、社会貢献活動の支援、社会への積極的な影響、公平な従業員への報酬、従業員の福利厚生、公平な機会提供

本調査では、後述するように26(23+3)の属性を用いた。RepTrak™とわれわれの調査とで異なっているのは、今回の調査では、属性として、次の3項目—企業理念が浸透している、顧客からの信頼性が高い、消費者の好感度が高い—を加えたことにある。その理由は、カネボウ、パナソニック、鳥津製作

所、YKK、トヨタ5社のケース・スタディの結果（櫻井，2008，pp. 262-386）から、日本企業を調査対象とするときには、上記の3つの属性の挿入が不可欠だと判断されたからである。

3.2 基本モデル

コーポレート・レピュテーションを高めるには、まず従業員が満足できる職場を提供することが必要である。具体的には、公平な報酬、充実した福利厚生、公平な機会提供が求められる。加えて、リーダーシップが企業価値を高める。それには、すぐれた組織、魅力的なリーダー、卓越したマネジメント、将来への明確なビジョンが必要である。これらはいずれも組織価値を高める。

企業には社会的責任が求められる。それには、オープンで高い透明性、倫理的な行動、公正な事業方法を通じてコーポレート・ガバナンスを高めることが必要である。加えて、環境責任、社会貢献活動の支援、社会への積極的な影響を発揮することが求められる。これらはいずれも社会価値を高める。

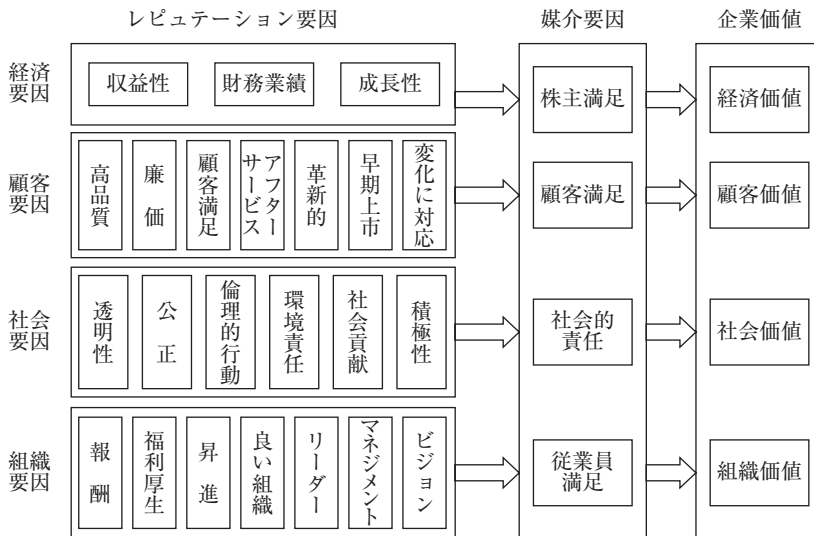
顧客を満足させる製品／サービスを提供することも必要である。高品質であることはいうに及ばず、価格に見合った価値ある製品を提供し、アフターサービスに努め、顧客ニーズを満足させることが重要である。さらに、革新的な製品／サービス、早期の上市、変化への適切な対応が求められる。これらはいずれも顧客価値を高め、社会価値や経済価値を高める。今回の調査で顧客価値を含めたのは、因子分析によって顧客価値の必要性が示唆されたからである。

日本企業といえども、企業のボトムラインは財務業績を高めることにある。高い収益性、好業績、および成長の見込みはいずれも経済価値を高める。

われわれの構想するコーポレート・レピュテーションと企業価値との関係を表現できる基本モデルは、図3のように表すことができよう。この基本モデルは、キャプランとノートンが提唱したバランスト・スコアカードの基本的な概念モデル（Kaplan and Norton, 2001）を応用して作成したものである。

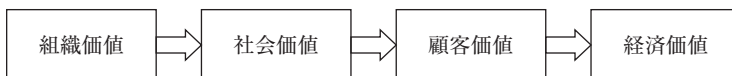
図3で、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値の関係はどのように理解すべきであるか。われわれの仮説では、組織価値が高まる（例；高い報酬、福

図3 コーポレート・レピュテーションの基本モデル



利厚生によって従業員の勤労意欲が高まる) ことで社会価値が高まる (例; 社員のノーベル賞の受賞により受注・売上・利益が増大する)。社会価値が高まることで顧客価値 (例; すぐれた品質の製品の提供) が高まる。顧客価値が高まることで経済価値が高まる。経済価値が高まれば財務業績が向上すると想定した。換言すれば、組織価値⇒社会価値⇒顧客価値⇒経済価値の関係が見られるのではないかと考えた。図4は、この関係を図示している。

図4 コーポレート・レピュテーションは経済価値を向上させるか



3.3 仮説の設定と分析

図3の基本モデルと図4を使って、その仮説を検証する。まず、RepTrak™を使って仮説の1と2を検証する。その分析のツールには、因子分析と共分散構造分析を用いた。その後、仮説3を検証する。

仮説1：コーポレート・レピュテーションの構成要素は、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる。

仮説2：組織価値は社会価値に影響を及ぼし、社会価値は顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値は経済価値に影響を及ぼす。

仮説3：コーポレート・レピュテーションを高めることが財務業績の向上に有効である。

A) 仮説1と2の検証

分析は、2段階で行った。第1段階の分析は、レピュテーションに関わる26の属性を因子分析にかけた。しかし、それでは因子が特定できなかった。そこで、23の属性で再度、因子分析を行った。この因子分析の結果に基づいて、第2段階では、因子間の因果関係を共分散構造分析で仮説検証する。

ステップ1：因子分析による分析

23の属性に対する5点リッカートスケールの調査結果に基づいて因子分析を行った。因子負荷量0.4以上となるように探索的に因子分析を行ったところ、表4に示すように5つの因子が特定できた。

第1因子は、

S919_社会的貢献活動を支援している

S920_社会へ積極的に影響を及ぼしている

という市民性の評価項目に関わる2つの属性と、

S921_従業員への報酬が公平である

S923_従業員の雇用機会が均等である

S922_従業員の福利厚生がよい

という職場の評価項目に関わる3つの属性からなる5つの属性で構成されている。そこで、第1因子は、「職場と市民性」とラベルを付ける。

第2因子は、

S912_魅力的なリーダーがいる

表 4 因子分析

	平均値	標準偏差	因子 1 職場と市民性	因子 2 リーダーシップ	因子 3 製品・サービスとガバナンス	因子 4 財務業績	因子 5 革新性
S919_社会的貢献活動を支援している	3.75	0.912	0.914	-0.238	0.022	-0.033	0.065
S920_社会へ積極的に影響を及ぼしている	3.60	0.948	0.824	-0.121	-0.058	-0.034	0.2
S921_従業員への報酬が公平である	3.59	0.915	0.673	0.164	0.078	0.011	-0.105
S923_従業員の雇用機会が均等である	3.61	0.952	0.647	0.396	-0.078	-0.058	-0.065
S922_従業員の福利厚生がよい	3.31	0.933	0.576	0.249	0.019	0.119	-0.091
S911_魅力的なリーダーがいる	3.80	0.875	-0.075	0.858	-0.055	0.048	0.088
S911_すぐれた組織である	3.71	0.880	-0.127	0.856	-0.003	-0.049	0.115
S913_卓越したマネジメントが実践されている	3.73	0.858	-0.003	0.762	-0.165	0.091	0.209
S914_将来への明確なビジョンがある	4.20	0.766	0.155	0.411	-0.024	0.332	0.041
S917_公正な事業方法を行っている	4.17	0.864	-0.026	0.343	0.681	-0.072	-0.239
S916_倫理的な行動をとっている	4.24	0.827	0.027	0.277	0.651	-0.097	-0.113
S902_価格に見合った価値のある製品・サービスを提供している	4.26	0.876	-0.093	-0.212	0.645	0.175	0.178
S904_顧客ニーズを満足する製品・サービスである	4.55	0.593	-0.079	-0.098	0.568	-0.026	0.223
S901_質の高い製品・サービスを提供している	4.61	0.595	0.187	-0.128	0.518	0.078	0.081
S903_アフターサービスが優れている	4.17	0.859	0.093	-0.087	0.496	0.055	0.218
S909_財務業績が高い	3.90	0.830	-0.014	0.031	0.021	0.983	-0.125
S908_収益性が高い	3.78	0.910	-0.031	0.036	0.072	0.815	0.06
S905_革新的な製品・サービスを提供している	3.85	0.935	0.012	0.131	0.091	-0.004	0.688
S906_開発から上市までの期間が短い	3.19	1.007	0.074	0.147	0.097	-0.066	0.656
S907_環境変化に迅速な適応をしている	3.83	0.922	0.065	0.351	0.177	-0.075	0.439
回転後の負荷量平方和			6.376	6.630	5.222	4.667	2.846
			1	2	3	4	5
因子間相関	1	1	0.713	0.571	0.496	0.317	
	2	0.713	1	0.607	0.550	0.257	
	3	0.571	0.607	1	0.410	0.243	
	4	0.496	0.550	0.410	1	0.423	
	5	0.317	0.257	0.243	0.423	1	
Cronbaoh's α			0.890	0.869	0.793	0.909	0.801

注：主因子法，プロマックス回転後の因子パターン

S911_すぐれた組織である

S913_卓越したマネジメントが実践されている

S914_将来への明確なビジョンがある

というリーダーシップの評価項目に関わる4つの属性で構成されている。そこで、第2因子は「リーダーシップ」とラベルを付ける。

第3因子は、

S917_公正な事業方法を行っている

S916_倫理的な行動をとっている

というガバナンスの評価項目に関わる2つの属性と、

S902_価格に見合った価値のある製品・サービスを提供している

S904_顧客ニーズを満足する製品・サービスである

S901_質の高い製品・サービスを提供している

S903_アフターサービスが優れている

という製品／サービスの評価項目に関わる4つの属性からなる6つの属性で構成されている。そこで、第3因子は「製品／サービスとガバナンス」とラベルを付ける。

第4因子は、

S909_財務業績が高い

S908_収益性が高い

という財務業績の評価項目からなる2つの属性で構成されている。そこで、第4因子は「財務業績」とラベルを付ける。

第5因子は、RepTrak™における革新性という評価項目に関わる3つの属性で構成されている。

S905_革新的な製品・サービスを提供している

S906_開発から上市までの期間が短い

S907_環境変化に迅速な適応をしている

なお、この因子を特定したとき、S910_今後の成長が期待できる、S915_オープンで透明性のある企業活動を行っている、S918_環境責任が高いという3つの変数は、特定の因子を構成しなかった。したがって、5つの因子の構成要素は20の変数からなることがわかった。

ところで、第3因子である「製品／サービスとガバナンス」は、天井効果があり、統計的にはこの因子は、次に行う共分散構造分析に使用すべきではない。しかし、「製品／サービスとガバナンス」は、顧客価値と密接にかかわる因子であり、本研究の目的である仮説検証にとって重要な因子である。したがって、これらも含めて分析を続ける。

ステップ2：共分散構造分析による仮説検証

因子分析から特定した5つの因子を共分散構造分析にかけて、探索的に因果関係を検証した。結果、第5因子の革新性は統計的に有意とはいえなかった。そのため、革新性に関わる3つの属性—革新的、早期の上市、変化

への対応一を分析から外して、4つの因子でAMOSを用いて共分散構造分析を行った。表4の因子分析の結果で、属性の数が23ではなく20になっているのは、そのためである。革新性に関わる3つの属性が外れたのは、2つの理由が考えられる。1つは、主に革新性とはかけ離れた仕事を担当している経理部長（controller）に質問をしたことである。これが技術担当のエクゼクティブに質問すれば、異なった回答が得られるかもしれない。いま1つは、欧米では企業にとって革新性が極めて重視されるのに対して、日本企業では革新性の重要性を議論する割には企業ではそれほど重視されないという実態を反映したものと解釈できる。たとえば、日本では継続的改善の手法の1つとして、1970年代前後にTQC（total quality control；総合的品質管理）が多くの企業で実践され、これが現在の日本製品イコール高品質という高い評価を勝ち取ることができた。対して、アメリカで誕生したりエンジニアリング（business process reengineering）では、継続的改善ではなく、劇的な変革を求めた。西洋と日本のこの文化のギャップは現在でも続いているように思われるのである。

共分散構造分析を行うために、「リーダーシップ」が「職場と市民性」に影響を及ぼし、「職場と市民性」が「製品／サービスとガバナンス」に影響を及ぼし、「製品／サービスとガバナンス」が「財務業績」に影響を及ぼすという仮説モデルを設定した。この関係に基づいて分析を行った結果を図5示したものが図5である。

図5の値は標準化推定値である。このモデルの適合度はCFI=0.891で、RMSEA=0.091である。CFIは0.9以上、RMSEAは0.1以下のときモデルは適合しているとされるため、CFIはこの基準より少し低い、モデルとしては適合しているといえそうである。

表5に標準化推定値を示した。表5より、すべての変数が有意となっていることがわかる。そこで次に、表6の標準化係数を算定した。表6より、「リーダーシップ」が「職場と市民性」に0.763の影響を及ぼし、「職場と市民性」が「製品／サービスとガバナンス」に0.707の影響を及ぼし、「製品／サービスとガバナンス」が「財務業績」に0.515の影響を及ぼすことがわかった。

図5 4つの因子による因果モデル

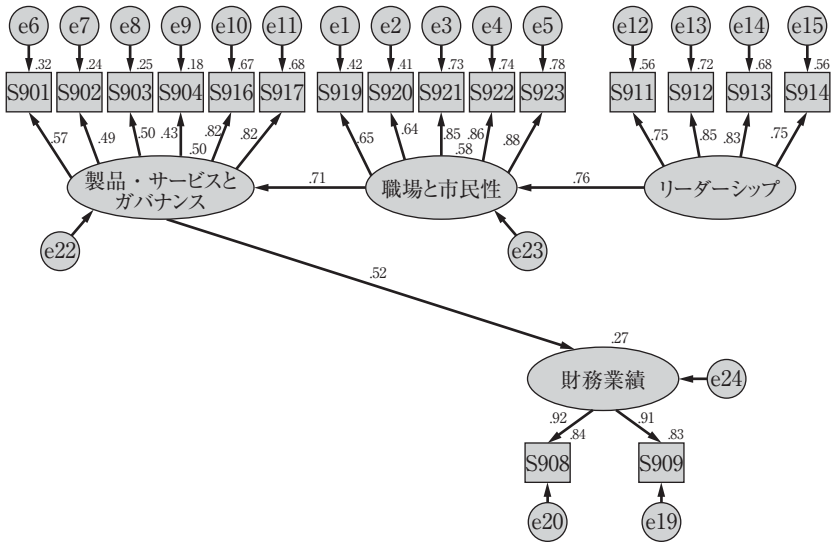


表5 因果モデルの標準化推定値

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
職場と市民性	← リーダーシップ	0.682	0.100	6.808	***
製品・サービスとガバナンス	← 職場と市民性	0.405	0.075	5.429	***
財務業績	← 製品・サービスとガバナンス	1.158	0.238	4.871	***
S909	← 財務業績	1.000			
S908	← 財務業績	1.100	0.115	9.585	***
S902	← 製品・サービスとガバナンス	1.274	0.254	5.02	***
S917	← 製品・サービスとガバナンス	2.107	0.298	7.059	***
S916	← 製品・サービスとガバナンス	2.014	0.286	7.052	***
S904	← 製品・サービスとガバナンス	0.755	0.167	4.531	***
S903	← 製品・サービスとガバナンス	1.275	0.250	5.099	***
S919	← 職場と市民性	1.000			
S920	← 職場と市民性	1.037	0.146	7.119	***
S921	← 職場と市民性	1.323	0.148	8.926	***
S901	← 製品・サービスとガバナンス	1.000			
S914	← リーダーシップ	0.867	0.094	9.184	***
S913	← リーダーシップ	1.077	0.105	10.223	***
S911	← リーダーシップ	1.000			
S912	← リーダーシップ	1.124	0.108	10.448	***
S923	← 職場と市民性	1.430	0.156	9.173	***
S922	← 職場と市民性	1.364	0.152	8.998	***

表 6 因果モデルの標準化係数

		推定値
職場と市民性	← リーダーシップ	0.763
製品・サービスとガバナンス	← 職場と市民性	0.707
財務業績	← 製品・サービスとガバナンス	0.515
S909	← 財務業績	0.913
S908	← 財務業績	0.917
S902	← 製品・サービスとガバナンス	0.491
S917	← 製品・サービスとガバナンス	0.824
S916	← 製品・サービスとガバナンス	0.821
S904	← 製品・サービスとガバナンス	0.430
S903	← 製品・サービスとガバナンス	0.501
S919	← 職場と市民性	0.646
S920	← 職場と市民性	0.644
S921	← 職場と市民性	0.853
S901	← 製品・サービスとガバナンス	0.567
S914	← リーダーシップ	0.746
S913	← リーダーシップ	0.827
S911	← リーダーシップ	0.750
S912	← リーダーシップ	0.846
S923	← 職場と市民性	0.885
S922	← 職場と市民性	0.861

ところで、リーダーシップと職場は組織価値である。市民性とガバナンスは社会価値である。製品／サービスは顧客価値を表す。高い収益性、好業績、成長の見込みという属性からなる財務業績は、経済価値と読み替えることができる。

このように読み替えたうえで、われわれの当初の仮説1を検討すると、「コーポレート・レピュテーションの構成要素は、組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなる。」ということになる。以上から、コーポレート・レピュテーションの企業価値を構成する価値は組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値からなるとする仮説1を検証できた。

また、仮説2の「組織価値は社会価値に影響を及ぼし、社会価値は顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値は経済価値に影響を及ぼす」という仮説も同時に検証できたといえよう。

B) 仮説3の検証

仮説3については、RepTrak™に基づいて作成したアンケート調査の質問票

9への回答において、すべて回答した企業に限定し、金融機関と企業名が不明な企業は除外した。その結果、総数139社について、各社の有価証券報告書からROA（総資産当期純利益率）を算定した。その理由は、財務業績としては規模の大小を超えて財務業績の評価ができるからである。また、金融機関を除いたのは、ROAが算定できないためである。

仮説の検証に当たり、ROAについて、コーポレート・レピュテーション指標への回答で、平均値の上位10社と下位10社を順位づけた。次に、上位10社と同業種で事業内容も似ている10社を無作為に抽出した。その上で、レピュテーション指標で順位づけた上位10社と無作為に抽出した同業種の10社のROAを比較検討した。その結果は表7のとおりである。表7より、両グループの平均値を算定すると以下のような結論となった。

表7 上位企業と同業者のROA

順位	上位企業	同業者
1	6.77%	6.00%
2	3.15%	0.16%
3	2.84%	-4.30%
4	7.32%	6.75%
5	0.76%	2.19%
6	4.62%	2.97%
7	1.27%	1.82%
8	1.92%	1.97%
9	3.64%	3.25%
10	1.90%	2.52%

上位企業のROAの平均値3.42%、これに対応する同業企業のROAの平均値2.33%である

同様に、下位10社と同業種で事業内容も似ている10社を無作為に抽出した。その上で、レピュテーション指標で順位づけた上位10社と無作為に抽出した同業種の10社のROAを比較検討した。その結果は表8のとおりである。表8に基づいて平均値を算定すると、以下のような結論になった。

表8 下位企業と同業者のROA

順位	下位企業	同業者
1	1.54%	2.87%
2	3.79%	2.06%
3	1.34%	1.53%
4	9.81%	3.61%
5	-0.74%	2.45%
6	1.49%	3.06%
7	2.46%	3.35%
8	1.86%	3.95%
9	3.44%	5.33%
10	0.23%	0.97%

下位企業のROAの平均値2.52%，これに対応する同業企業のROAの平均値2.92%である

以上の結果から，上位企業は無作為に抽出した同業種の企業より平均値が高く，下位企業は同業種の企業よりも平均値が低かった。そこで，上位10社と無作為の同業種10社，下位10社と無作為の同業種10社のROAをペアにして，平均値に差がないかどうかをt検定するために，帰無仮説を設定した。

仮説3-1 上位企業と同業種企業ではROAの平均値に差がない

仮説3-2 下位企業と同業種企業ではROAの平均値に差がない

これらの2つの帰無仮説に対してt検定を行ったところ，2つのグループ間の平均値に有意な差がないという帰無仮説を棄却することはできなかった。要するに，統計的に有意な差を発見することはできなかったために，

「レピュテーション指標を重視すると一般的企業と比較してROAが高い傾向を示し，レピュテーション指標を軽視すると一般的企業と比較してROAが低い傾向を示す可能性がある」

という結果になった。

4. 結論と限界

本研究の目的は、コーポレート・レピュテーションが財務業績にいかなる影響を及ぼすか、また財務業績に影響するメカニズムがどのようなものかを実証的に証明することにある。この目的を達成させるために、東証第一部上場企業の経理部長（または財務部長）を主な対象にしたアンケート調査を実施した。そのアンケート調査をもとに、因子分析によって多変量データに潜む共通因子を探り出した。因子分析から得られた因子に基づいて共分散構造分析を行い、コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造するメカニズムを明らかにした。とはいえ、コーポレート・レピュテーションの向上（毀損）が財務業績の向上（低下）に統計的に有意な結果を得ることはできなかった。

4.1 本研究による発見事項

企業価値をどう考えるかに関しては、典型的には、3つの見解がある。1つは、アメリカの経営者を中心とする経済価値中心の見解、2つめは、ポーターとクラマーが提唱し、いまや統合報告の基礎概念になっている共有価値の見解、およびわれわれが2005年以降提唱してきた見解—企業価値が経済価値、社会価値、組織価値からなる—である（櫻井, 2005, p. 105; 櫻井, 2008, pp. 92-93; 櫻井, 2011, pp. 60-69）。われわれの見解では、これまでも顧客価値の重要性は十分に認めていたものの、顧客価値は社会価値の一部に含めていた。2011年に実施した共分散構造分析の結果からもその妥当性が検証されていた。そこで、2013年の研究を始める前は、コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造するメカニズムが、組織価値、社会価値、経済価値の関係からなり、その関係は、組織価値が社会価値に影響を及ぼし、社会価値が経済価値に影響を及ぼすとする仮説をもとに研究を始めたのである。

しかし、今回の因子分析で明らかになったことは、社会価値と経済価値の間に顧客価値が介在していることである。そのことは、日本の経営者がステークホルダーのなかでは顧客価値を最も重視していることはすでに日本の経営者と

のディスクッションや2009年、2011年のアンケート調査を通じて明らかになっていった。しかし、今回の因子分析によって企業価値を組織価値、社会価値、顧客価値、経済価値の関係で説明することの必要性がハッキリと示されたことが、われわれの基本前提を変更させることを決意させたのである。

本研究では、コーポレート・レピュテーションを評価するに当たって、国際的な比較可能性を高めるために、原則としてRepTrak™の指標を使用した。しかし、RepTrak™の属性である23項目に加えて、日本企業であることの特性を分析に加味するために、企業理念の浸透、顧客からの信頼性、消費者の好感度という3つの属性を加えて分析を行った。

本研究によって得られた第1の発見事項は、因子分析による仮説1の検証からもたらされた。因子分析の結果、リーダーシップ（組織価値）、職場と市民性（組織価値と社会価値）、製品／サービスとガバナンス（顧客価値と社会価値）、財務業績（経済価値）という5つの因子が発見されたことである。この因子は企業価値のすべての構成要素からなり、仮説1が検証された。

第2の発見事項は、共分散構造分析による仮説2の検証からもたらされた。分析の結果、組織価値が社会価値に影響を及ぼし、社会価値が顧客価値に影響を及ぼし、顧客価値が経済価値に影響を及ぼしていた。以上の結果から、コーポレート・レピュテーションの因果モデルである仮説2が検証された。しかし共分散構造分析では、革新性について、本研究では統計的に有意とはいえなかった。

コーポレート・レピュテーションの向上（毀損）が財務業績の向上（低下）に有効であるかの分析には、財務業績の指標に何を選択するかが重要な問題になる。比較可能性を考えて、われわれはROAを選択した。ROEを選択しなかったのは、この場合にはすべてのステークホルダーにとっての収益性を検討することが重要だと考えたからである。ただ、ROAを選択するに当たって国際比較上の問題は、2010年前後の日本のROAが極めて低かったことである。コーポレート・レピュテーションを順守して経営を行っているとする企業の上位10社の平均値が3.42%であったのに対して、下位10社の平均値は2.52%

であった。これら上位10社と下位10社に対応する同業企業のROAを算出し、それぞれの平均値を求めた。その結果、「上位企業のROAの平均値3.42%、これに対応する同業企業のROIの平均値2.33%である」、また「下位企業のROAの平均値2.52%、これに対応する同業企業のROAの平均値2.92%である」という結果を得た。そこで次に、統計的に有意な結果が得られるかを検証するために、t検定を行った。しかし、t検定では有意な差があるとは判定されなかった。

以上からわれわれは、コーポレート・レピュテーションが財務業績に影響するメカニズムである仮説3は検証できなかった。しかし、本研究の発見事項として、「レピュテーション指標を重視すると一般的企業と比較してROAが高い傾向を示し、レピュテーション指標を軽視すると一般的企業と比較してROAが低い傾向を示す可能性がある」といえることは発見されたのである。

4.2 本研究の限界

第1に、アンケート調査によって得られた結果では、「製品／サービスとガバナンス」という主に顧客に関わる因子で天井効果が認められた。しかし、顧客価値に関わるこの因子は本研究にとって重要な変数であると考えて、天井効果を見逃して因子のひとつに扱った。

第2に、本研究の主要な目的である、コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響を及ぼすかに関しては、平均値だけで判断すれば、コーポレート・レピュテーションは財務業績に影響を及ぼす可能性はあると考えることができる。しかし、コーポレート・レピュテーションが財務業績に影響を及ぼすことを統計的に実証することはできなかった。

第3に、因子のひとつである革新性を共分散構造分析では分析から外した。その理由は、統計的にみて有意ではなかったからである。しかし、因子分析によって、革新性がコーポレート・レピュテーションの研究にとって重要な因子であることが判明した。この発見事項は、本研究テーマの将来の課題との関係を考えるとき、貴重な収穫の1つであった。今後の研究では、革新性と財務業

績との関係、レピュテーション・メカニズムにおける革新性の果たす役割などについて、さらなる研究の必要性が今回の研究によって示唆されたからである。

謝辞：本稿は、平成 25 年 9 月 5 日、日本会計研究学会全国大会で報告した内容を論文にしたものである。報告に際しては、一橋大学の古賀健太郎先生、神戸大学の三矢裕先生などから貴重なご意見をいただきました。ここに感謝の意を表します。また、本研究は JSPS 科研費 24234567 の助成を受けたものである。

【参考文献】

- Belkaoui, A. R. (2001) *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms: Accounting, Organizational, and Market Considerations*, Quorum Books.
- Fombrun, C. J., and M. Shanley (1990) "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 233-258.
- Fombrun, C. J. and Cees B. M. van Riel (2004) *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice Hall books (花堂靖仁監訳・電通レピュテーション・プロジェクトチーム (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社, p. 41).
- Graham, M. E. and P. Bansal (2007) "Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies," *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 189-200.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 (2001) 『戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社).
- Martin, R., (2010) "The Age of Customer Capitalism," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 2010 (二見聡子訳 (2010) 「株主価値から顧客満足への転換顧客資本主義の時代」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 July 2010, pp. 28-40).
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 2011 (編集部訳「共通価値の戦略」 『Diamond Harvard Review』 June 2011, pp. 8-31.).
- Roberts, P. W. and G. R. Dowling (2002) "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Issue 12, pp. 1077-1093.
- Rose, C. and S. Thomsen (2004) The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence," *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 201-210.
- Yoshimori, M. (1995) "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Ja-

pan and the West," *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 4, pp. 33-44.

青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴 (2009) 「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識—管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析」『会計学研究』第35号 pp. 33-70。

伊藤和憲・伊藤克谷・新村秀一・櫻井通晴 (2011) 「レピュテーション・マネジメントに関する調査結果の分析—実証研究による調査を主目的として—」『専修商学論集』第93号, pp. 15-40。

伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社。

櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社。

櫻井通晴 (2008) 『レピュテーション・マネジメント—内部統制・管理会計・監査による評判の管理』中央経済社。

櫻井通晴 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディ』同文館出版。

藤井宗高 (2012) 「ブラザー工業における管理会計」『メルコ管理会計研究』Vol. 5, Issue 2, No. 2, pp. 9-13。

吉森賢 (1998) 「会社は誰のものか—企業概念の日米欧比較(1)アメリカ, イギリス—」『横浜経営研究』第19巻, 第1号 pp. 42-54。

付 録

コーポレート・レピュテーションと 企業価値・財務業績に関する調査

—日本企業が世界から称賛される会社になるために—

調査の趣旨

日本経済は、リーマンショックの傷跡が消えないまま、EUの経済危機、円高、東日本大震災、中国との関係悪化による国際収支の悪化といった原因により内憂外患の感があります。しかし、新年度からは新しい内閣が始動して参ります。本年度こそは日本経済が見事に立ち直り、世界から称賛される国になって欲しいと願っております。

私たちは、企業の評判（コーポレート・レピュテーション¹）を高めることによって日本が世界から称賛されるだけでなく、企業の財務業績も向上することを理論的に立証しました。そこで、コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績に良い影響を及ぼすことを実証研究によって実証したく思います。加えて、財務報告との関係で話題を集めている統合報告²で、社会的価値を高めることの意義が強調されていますので、企業価値との関係で経営者のご見解もお伺いしたく思います。ご返事いただく方にご負担がかからないよう、質問項目は10項目に絞りました。どうぞ、よろしくご協力をお願い申し上げます。

アンケートに回答していただく前に、できれば、企業名、住所、所属、氏名を下記に記載してください。その目的は、①ご協力していただいた企業の担当者に調査結果を送付するためと、②日本では遅れているコーポレート・レピュテーションと財務業績との

- 1 私たちは、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）のことを次のように定義づけています。「コーポレート・レピュテーションとは、経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位のことをいう」（櫻井通晴『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文館出版、2011年、3頁）。コーポレート・レピュテーションは、企業価値を創造する無形資産であります。
- 2 企業が事業運営を行う上でのビジネス、社会、環境上の背景を反映するように、企業の戦略・ガバナンス・業績見通しについての情報を整理したもので、現在、日本でも経済産業省が中心となって議論されている。

関係の実証研究をするのに必要だからであります。

企業名	
郵便番号と住所	
所属	
氏名	

質問項目と回答

1 レピュテーションの管理可能性 コーポレート・レピュテーションといったインタンジブルズでも企業は管理できると思いますか。また、今後は管理すべきだと思いますか。妥当と思う番号に○をつけて下さい。複数回答でお願いします。

回答

- 1 インタンジブルズ³（無形の資産）でも管理することができる。
- 2 コーポレート・レピュテーションを管理することができる。
- 3 今後はコーポレート・レピュテーションを管理すべきである。
- 4 わからない。

2 内外へのコミュニケーションか企業の内部努力か 企業の評判管理（以下、レピュテーション・マネジメント）は、従来からある広報部門による PR や IR（投資家への広報）などによって管理すべきですか、それとも経営者と従業員による不断の内部努力を重視すべきですか。両者が必要ですか。妥当と思う番号に○をつけて下さい。

回答

- 1 PR や IR などのコミュニケーション活動によって管理するのがよい。
- 2 経営企画部・経理部など企業内部の管理活動で管理するのがよい。

3 インタンジブルズ (intangibles; 無形の資産) には、①特許権や著作権などの知的財産権、②ブランドやコーポレート・レピュテーションなどのオフバランスの無形資産、および③人的資産、情報資産、組織資産といった、伝統的な会計学での資産性の範疇には入らない無形の資産が含まれます。インタンジブルズには③が含まれるという意味で、無形資産 (intangible assets) と区別されます。

- 3 PRやIRなどだけでなく、経営企画部などによる内部努力の両方が必要である。
- 4 わからない。

3 レピュテーション・マネジメントのツール レピュテーション・マネジメントにとって有効な活動は次のうちどれだと思われますか。妥当するものの番号を○で囲んでください。複数回答でお願いします。

回答

- 1 PRやIRなどの広報活動
- 2 バランスト・スコアカードや戦略マップ⁴
- 3 内部統制
- 4 リスクマネジメント
- 5 CSR
- 6 レピュテーション監査⁵
- 7 わからない

4 実施／将来必要なインタンジブルズ 貴社で現在管理しているインタンジブルズと、今後管理が必要なインタンジブルズを、○でお答えいただけますか。

回答

インタンジブルズ	現在実施	将来必要
コーポレート・イメージ		
CI (コーポレート・アイデンティティ)		
商品ブランド		
コーポレート・ブランド		
コーポレート・レピュテーション		

4 戦略マップは、無形資産が企業価値を創造するプロセスを可視化（見える化）することができます。バランスト・スコアカードとともに、戦略を“見える化”するための経営のツールです。

5 会計士監査といった監査ではなく、レピュテーション指標を用いて評判をアセスメントすることをいいます。私たちが日本テトラパックで行ったレピュテーション監査では、顧客から会社への要望やクレームを伺い、課題の解決を行いました。

5 担当組織 コーポレート・レピュテーションを企業が管理できるとすれば、どの部門が管理すべきだと思いますか。妥当する番号を複数回答で、○で囲んでください。

回答

- 1 IRや広報部門
- 2 経営企画部・戦略企画部など
- 3 ブランド管理室など
- 4 その他

6 企業価値とは何か 企業価値というと、何をイメージしますか。また、企業価値は経済価値⁶だけを意味しますか、それとも経済価値と社会価値⁷を意味しますか、あるいは経済価値、社会価値、組織価値⁸を含むと思いますか。

回答

- 1 経済価値
- 2 経済価値と社会価値
- 3 経済価値だけでなく、社会価値や組織価値を含む

7 レピュテーションと企業価値 コーポレート・レピュテーションは企業価値を高める効果⁹があると思いますか。複数回答でお答えください。まさにその通りを5、まったく違っているを1でお答えください。

6 アメリカでは、経済価値、とくに株主価値が重視されます。実務でも、M&Aでは企業価値として経済価値である株価と将来キャッシュ・フローの現在価値が重視されます。

7 競争戦略で日本の経営者にも多くのファンを持つマイケル・ポーターは、クラマーとともにシェアード・バリュー（共有価値）を主張していますが、その骨幹は経済価値だけでなく社会価値をも尊重すべきだとする見解です（ポーター・クラマー「経済価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」ダイヤモンド・ハーバードビジネス、June 2011, pp. 8-31）。

8 経済価値は当期純利益、経常利益、キャッシュ・フローなど。社会価値は社会貢献、寄付、地域社会活動への参加、環境保全、などからなる。組織価値は組織風土、経営者のリーダーシップ、従業員の仕事への熱意、チームワーク、コンプライアンス意識の向上などで向上する。CSRも環境価値、社会価値、経済価値の向上を目指す。コーポレート・レピュテーションでは、①CSRよりも経済価値を重視する、②環境価値の代わりに組織価値（先に述べた通り従業員など人間の尊重）が重視される、といった点で両者は異なる。なお、③コーポレート・レピュテーションでは、環境価値は社会価値に含められるのが一般的であります。

9 レピュテーションの向上は、島津製作所の田中耕一さんの事例、レピュテーション毀損については、アメリカでのトヨタのリコール騒動を考えてみてください。

回答

		←まったく違っている			まさにその通り→	
		1	2	3	4	5
1	企業価値を増大させることはない					
2	経済価値と社会価値を増大させる					
3	経済価値、社会価値、組織価値を含む企業価値を増大させる					

8 レピュテーションと財務業績 コーポレート・レピュテーションが高い（低い）と財務業績を向上（低下）させ、財務業績が良好（悪い）だとレピュテーションを向上（低下）させると考えられますか。極めて影響を与えるを5、全く影響を与えないを1でお答えいただけますか。

回答

		←全く影響を与えない			極めて影響を与える→	
		1	2	3	4	5
1	コーポレート・レピュテーションの向上は財務業績に好影響を及ぼす					
2	財務業績がコーポレート・レピュテーションに影響する					

9 レピュテーション指標 コーポレート・レピュテーションを高める指標¹⁰として貴社にとって重要だと思われる指標を5点評価でお答えください。非常によく説明しているとおもわれる指標を5、まったく説明していないと思われる指標を1でお答えください。

10 この指標は、コーポレート・レピュテーションの世界的な団体である Reputation Institute が作成した RepTrak をもとにしています。RepTrak には、7つの評価項目と23の属性があります。

回答

←全く重視していない 極めて重視している→
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
1 質の高い製品・サービスを提供している					
2 価格に見合った価値のある製品・サービスを提供している					
3 アフターサービスが優れている					
4 顧客ニーズを満足する製品・サービスである					
5 革新的な製品・サービスを提供している					
6 開発から上市までの期間が短い					
7 環境変化に迅速な適応をしている					
8 収益性が高い					
9 財務業績が高い					
10 今後の成長が期待できる					
11 すぐれた組織である					
12 魅力的なリーダーがいる					
13 卓越したマネジメントが実践されている					
14 将来への明確なビジョンがある					
15 オープンで透明性のある企業活動を行っている					
16 倫理的な行動をとっている					
17 公正な事業方法を行っている					
18 環境責任が高い					
19 社会的貢献活動を支援している					
20 社会へ積極的に影響を及ぼしている					
21 従業員への報酬が公平である					
22 従業員の福利厚生がよい					
23 従業員の雇用機会が均等である					
24 企業理念が浸透している					
25 顧客からの信頼性が高い					
26 消費者の好感度が高い					

10 貴社で重視されているステークホルダー 貴社では、①株主、②債権者、③顧客、④地域社会、⑤従業員、⑥協力企業を含むサプライヤーがどの程度重視されていますか。極めて重視しているは5、全く重視していないは1で評価してください。

回答

←全く重視していない 極めて重視している→
1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
1 株主					
2 銀行などの金融機関					
3 顧客					
4 地域社会					
5 従業員					
6 協力企業などのサプライヤー					

ご協力、ありがとうございました。ご返送とご質問は、下記にお願いいたします。

郵送先： 〒214-8580 川崎市多摩区東三田 2-1-1, 6 A 41

Tel 044-911-1073, Fax 044-911-0467

専修大学伊藤研究室 伊藤和憲

メールでのご質問；

櫻井通晴 smichi@tky 2.3 web.ne.jp

伊藤和憲 ito.kazunori 53@gmail.com

以上

城西国際大学経営情報学部 客員教授 商学博士 櫻井通晴

(専修大学名誉教授)

専修大学商学部 教授 博士(経営学) 伊藤和憲

城西国際大学経営情報学部 非常勤講師 博士(経営学) 関谷浩行

(兼；横浜国立大学，専修大学非常勤講師)